

PORTARIA N° 418/2021-GCG¹

POLÍTICA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DO CBMAL

Institui a Política de Gestão Estratégica (PGE) no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas (CBMAL).

O Comandante Geral do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas, CEL QOBM/Comb. mat. 11393-0 **ANDRÉ ALESSANDO MADEIRO DE OLIVEIRA**, no uso das atribuições legais que lhe são outorgadas pela legislação em vigor, conforme inciso V do Art. 8º da Lei Estadual nº 7.444 de 28 de dezembro de 2012 e:

- a) considerando que o Comandante Geral é o responsável por dirigir as atividades técnicas, operacionais e administrativas da Corporação, conforme preconiza o inciso III do Art. 8º da Lei n.º 7.444 de 28 de dezembro de 2012;
- b) considerando a necessidade de padronização das práticas de gestão adotadas na Corporação, contribuindo para a melhoria dos resultados institucionais, em atenção ao que consta no Plano Estratégico 2020-2024 do CBMAL; e
- c) considerando a importância de assegurar o alinhamento institucional e a definição de papéis e responsabilidades aos envolvidos na Gestão Estratégica.

RESOLVE:

Art. 1º Instituir a Política de Gestão Estratégica no âmbito do Corpo de Bombeiros Militar de Alagoas.

Parágrafo único – A Gestão Estratégica é o conjunto de processos que integram o diagnóstico, o planejamento, o alinhamento, a execução, o monitoramento e a avaliação da estratégia organizacional do CBMAL.

CAPÍTULO I – DAS DISPOSIÇÕES INTRODUTÓRIAS

Art. 2º Para os fins desta Portaria, entende-se por:

- I – estratégia: caminho a ser percorrido para alcançar os objetivos definidos;
- II – planejamento estratégico: conjunto de mecanismos e processos pelo qual a organização estabelece suas prioridades estratégicas, com base em uma análise de cenários, nor-

¹ Publicada no BGO nº 207, de 09 de novembro de 2021.

teando a conduta dos gestores para o alcance dos objetivos institucionais;

III – missão: razão de ser da instituição, o propósito de sua existência;

IV – visão: posição futura desejada pela instituição, como ela gostaria de ser vista pela sociedade ao final do horizonte temporal da estratégia;

V – valores organizacionais: princípios éticos ou crenças que norteiam a conduta da organização para o alcance da estratégia;

VI – objetivo estratégico: fim a ser perseguido para o cumprimento da missão institucional e o alcance da visão de futuro, apontando o direcionamento estratégico da organização de maneira abrangente;

VII – iniciativas estratégicas: programas, projetos, planos ou ações propostas para o alcance dos objetivos estratégicos;

VIII – indicador: métricas que expressam os efeitos práticos das atividades, permitindo a verificação do grau de eficácia com que as metas estão sendo alcançadas;

IX – programa: conjunto de projetos coordenados entre si, de forma articulada e dinâmica, e que visam objetivos comuns;

X – projeto: esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo;

XI – projeto estratégico: iniciativas de alto impacto, passíveis de estruturação como projeto, propostas para incorporar novas competências estratégicas, tidas como essenciais para o alcance da visão institucional;

XII – ação: iniciativas de menor porte, desenvolvidas no âmbito setorial ou a cargo de comissão, para a entrega de resultados parciais dos objetivos estratégicos;

XIII – plano de ação: ferramenta gerencial para organizar e controlar as tarefas, etapas e pormenores necessários para o alcance de determinada meta;

XIV – tarefa: são as atividades ou etapas necessárias à execução de uma ação;

XV – macroprocesso: reúnem os processos principais de um setor, representando, basicamente, suas funções essenciais (*core-business*);

XVI – processo: são atividades sequenciais que agregam valor, recebendo entradas e transformando-as em resultados. Devem ter o começo e o fim determinados, além de contar como ações lógicas e claras para gerar os resultados de forma independente;

XVII – responsável: setor, comissão ou profissional diretamente encarregado da gestão da iniciativa;

XVIII – comissão: grupo de trabalho constituído para a condução de iniciativas específicas, de caráter multidisciplinar e de interesse estratégico;

XIX – gerente de projeto: pessoa responsável pela liderança e gestão de um projeto estra-

tético;

XX – entrega: produto ou resultado único esperado de uma determinada iniciativa;

XXI – meta: referência estabelecida para orientar a execução da estratégia, podendo ser expressa de forma quantitativa ou qualitativa;

XXII – prazo: limite temporal para o alcance da meta ou entrega do produto proposto; e

XXIII – reunião de monitoramento estratégico (RME): reunião para monitoramento, controle, acompanhamento e avaliação da gestão estratégica da instituição.

Art. 3º São instrumentos da Gestão Estratégica do CBMAL:

I – **diagnóstico estratégico**: documento de caráter reservado, é o ponto de partida do processo de planejamento, fruto da **análise de diferentes variáveis internas e externas**, baseando-se em múltiplas fontes de pesquisa, cujo resultado expõe a **real e atual situação da Corporação**, esclarecendo os principais desafios a serem enfrentados pela gestão;

II – **plano estratégico**: é o documento que materializa o planejamento e norteia a estratégia de gestão da instituição, por meio de um **vasto portfólio de objetivos e iniciativas estratégicas**, em resposta ao **prévio diagnóstico organizacional**;

III – **mapa estratégico**: representação visual da estratégia da instituição, sintetizando os desafios e prioridades, onde cada atributo se organiza de forma balanceada, considerando a interação de causa e efeito entre eles;

IV – **caderno de indicadores institucionais**: documento que reúne os indicadores institucionais adotados na Corporação e que serve de **baliza para a execução das iniciativas estratégicas, otimizando o monitoramento, o controle e a avaliação dos resultados**;

V – **plano de gestão**: desdobra as iniciativas estratégicas em projetos ou ações, atribuindo os responsáveis pela sua execução, além de **estabelecer as metas** que servirão de referência para orientar a intensidade de execução da estratégia num período em específico;

VI – **plano setorial**: tem por finalidade **formalizar e orientar as ações** a serem desenvolvidas pelos setores em **nível tático** da estrutura organizacional, com vistas ao cumprimento do que preconiza o **plano estratégico e o plano de gestão**. Nele, **cada meta é esmiuçada em um plano de ação**, onde são atribuídas as tarefas e prazos aos integrantes da equipe de trabalho do setor.

CAPÍTULO II – DOS PRINCÍPIOS

Art. 4º A Gestão Estratégica do CBMAL se baseia nas boas práticas, recomendações e preceitos preconizados por normas, regulamentos, manuais e modelos de referência,

dando-se em torno dos seguintes princípios:

- I – científicidade: utiliza-se de métodos, modelos e ferramentas validados pela ciência;
- II – gestão participativa: garante ampla participação dos integrantes da Corporação, em seus diversos níveis hierárquicos, funções, setores e especialidades;
- III – foco no cidadão: direciona seus resultados em resposta às demandas do cidadão-usuário dos serviços e da sociedade alagoana;
- IV – aprendizagem e melhoria contínua: aprimora-se com base no monitoramento, controle e avaliação regular, em um movimento de contínua aprendizagem organizacional; e
- V – tomada de decisão baseada em evidências: o processo decisório deve ser subsidiado pela análise de dados, informações e conhecimentos validados pela organização.

CAPÍTULO III – DAS ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIAS

Seção I – Do Comando Geral

Art. 5º Compete ao Comandante Geral do CBMAL:

- I - definir as diretrizes que balizarão as ações prioritárias e os resultados institucionais;
- II - propor premissas e orientações para a elaboração, implantação e revisão do planejamento e da gestão estratégica;
- III - validar os objetivos estratégicos da Corporação, que comporão o mapa estratégico;
- IV - aprovar o plano estratégico e os demais instrumentos da gestão estratégica;
- V - avaliar a execução das iniciativas estratégicas, metas e riscos ao alcance dos objetivos estratégicos; e
- VI - aprovar alterações, repactuações, substituições ou encerramentos de projetos estratégicos em andamento.

Art. 6º Compete ao **Subcomandante Geral** do CBMAL:

- I – auxiliar direta e imediatamente o Comandante Geral no que tange à gestão estratégica, substituindo-lhe em suas faltas ou impedimentos;
- II – supervisionar o desenvolvimento dos trabalhos de execução das iniciativas estratégicas;
- III – fomentar e articular as ações integradas entre os diversos setores e unidades;
- IV – gerenciar, no âmbito de sua competência, os fatores críticos de sucesso para o alcance dos objetivos estratégicos;
- V – acompanhar o monitoramento, controle e avaliação do plano estratégico;
- VI – exercer ação corretiva junto aos órgãos de direção setorial em casos de inconsistências.

cias no cumprimento de metas e entregas setoriais; e

VII - aprovar alterações, repactuações, substituições ou encerramentos de ações setoriais em andamento.

Seção II – Do Conselho de Políticas Estratégicas

Art. 7º Compete ao **Conselho de Políticas Estratégicas do CBMAL**:

I – assessorar o Comandante Geral na formulação e avaliação das políticas estratégicas e na fixação de diretrizes de gestão;

II – deliberar sobre a viabilidade de iniciativas, projetos, ações e outros assuntos de interesse estratégico, subsidiando a tomada de decisão por parte do Comandante Geral;

III – validar a elaboração do plano estratégico, sugerindo eventuais ajustes na sua composição e/ou metodologia; e

IV – participar das reuniões de monitoramento estratégico.

Seção III – Da Diretoria de Planejamento e Orçamento (DPLAN)

Art. 8º Compete à **Diretoria de Planejamento e Orçamento do CBMAL**:

I - organizar e coordenar a elaboração do plano estratégico e seus desdobramentos;

II - organizar e coordenar a elaboração de **manuais, tutoriais e normas para padronizar a operacionalização da estratégia**;

III - monitorar e avaliar a execução do plano estratégico e do plano de gestão;

IV - oferecer **suporte metodológico** aos órgãos de direção setorial nos processos de **elaboração e gestão das iniciativas estratégicas, projetos e ações**;

V - propor o aperfeiçoamento dos processos de planejamento e gestão estratégica;

VI - coordenar e orientar a elaboração do relatório de gestão setorial;

VII - elaborar o relatório de gestão estratégica;

VIII - analisar os pedidos de repactuação de metas e prazos, remetendo-os à autoridade responsável pela aprovação de eventuais ajustes;

IX - reportar informações ao alto comando sobre o andamento das iniciativas;

X – manter atualizado o Sistema de Gestão Estratégica;

XI – coordenar as RME, atuando como guardião da metodologia de gestão estratégica da corporação;

XII - monitorar, coletar e realizar o tratamento de dados sobre os indicadores institucio-

nais; e

XIII - divulgar as etapas do processo, as deliberações e os resultados alcançados às partes interessadas.

Seção IV – Dos órgãos de direção setorial

Art. 9º Compete aos órgãos de direção setorial:

I - executar as iniciativas que lhe foram atribuídas, em obediência às metas, indicadores e prazos estabelecidos;

II - designar o líder e a equipe responsável pela execução das ações que lhe foram atribuídas;

III - designar, sempre que solicitado, o pessoal necessário para a gerência de projetos e participação em comissões;

IV - elaborar o respectivo plano setorial, em atenção à padronização proposta pela DPLAN;

V - oferecer suporte aos líderes e equipes quanto à execução das iniciativas estratégicas;

VI - monitorar o desempenho das iniciativas estratégicas sob responsabilidade do setor, propondo ações corretivas em caso de desvios com relação ao planejado; e

VII - consolidar informações sobre as iniciativas estratégicas e reportar periodicamente sua situação à DPLAN.

Parágrafo único – Consideram-se órgãos de direção setorial, para os fins desta Portaria, as Diretorias, a Corregedoria Geral, os Comandos Operacionais de Bombeiros, a Secretaria Geral, o Gabinete do Comando Geral, a Assessoria de Relações Públicas e Comunicação Social, o Centro de Assistência e o Centro de Tecnologia de Informática e Informação.

Art. 10 Compete aos oficiais de ligação setorial junto à DPLAN:

I - atuar como ponto focal junto à DPLAN, prestando as informações e os detalhamentos sobre o andamento das iniciativas, ações e metas atribuídas ao seu setor;

III - assessorar o responsável pelo órgão de direção setorial, ao qual se encontra subordinado, no que diz respeito aos assuntos relacionados à gestão estratégica;

III - reportar o cumprimento de metas do seu setor, por meio do acesso e alimentação do sistema ou software adotado pela Corporação para este fim; e

IV - participar de treinamentos e oficinas de capacitação promovidos pela DPLAN.

CAPÍTULO IV – DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Art. 11 O plano estratégico é o principal instrumento que norteia a gestão estratégica da Corporação, devendo ser concebido para um horizonte temporal de 5 (cinco) anos.

Parágrafo único – O plano estratégico do CBMAL deve estar alinhado com as políticas públicas e a estratégia da Secretaria de Estado da Segurança Pública (SSP) e do Governo Estadual.

Art. 12 Anualmente, devem ser realizadas revisões do plano estratégico, tendo por objeto o portfólio de iniciativas estratégicas e suas respectivas metas e entregas a serem inseridas nos planos de gestão.

CAPÍTULO V – DO DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

Seção I - Do Plano de Gestão

Art. 13 O plano de gestão contemplará as iniciativas estratégicas, projetos e ações prioritárias que serão operacionalizadas em um determinado exercício, convergindo para o alcance dos objetivos estabelecidos no mapa estratégico.

Art. 14 Por ocasião da elaboração de cada plano de gestão, serão realizados chamamentos internos e consultas aos setores para a apresentação de propostas de iniciativas e metas para compor a agenda estratégica daquele ano em específico.

Seção II - Do Plano Setorial

Art. 15 O desdobramento da estratégia será implementado de modo vertical por intermédio do plano setorial das unidades em nível tático da estrutura organizacional do CBMAL.

Art. 16 Anualmente, as unidades organizacionais do CBMAL deverão construir o seu respectivo plano setorial, em modelo padronizado pela DPLAN, a qual deverá prover o apoio técnico e metodológico necessário, sempre que solicitada.

Art. 17 O plano setorial deverá, obrigatoriamente, ser elaborado por todos os órgãos de direção setorial, dentre eles as Diretorias, a Corregedoria Geral, os Comandos Operacionais de Bombeiros, a Secretaria Geral, o Gabinete do Comando Geral, a Assessoria de Relações Públicas e Comunicação Social, o Centro de Assistência e o Centro de Tecnologia de Informática e Informação.

§ 1º As unidades não constantes no caput deste artigo são consideradas de natureza operacional e o planejamento de suas ações deverá ser alinhado junto ao gestor da uni-

dade hierarquicamente superior.

§ 2º As unidades de natureza operacional poderão se utilizar de instrumentos de planejamento similares ao plano setorial como modelo de referência para o estabelecimento de suas metas operacionais, alinhadas à gestão superior.

Seção III - Do Plano de Ação

Art. 18 Para cada uma das metas atribuídas ao setor, deverá ser elaborado um plano de ação baseado na metodologia 5W2H, a ser apresentado em um quadro resumo com os seguintes dados e informações: O que fazer? Por quê? Quem? Como? Onde? Quando? Quanto?

Parágrafo único – Os planos de ação integrarão o plano setorial na forma de Anexo obrigatório, permitindo a atribuição de responsabilidades individuais e o acompanhamento dos marcos de execução das ações pelo gestor.

CAPÍTULO VI – DO MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Seção I – Do monitoramento da estratégia

Art. 19 A DPLAN atuará como órgão central de monitoramento, medindo e analisando periodicamente a evolução da execução da estratégia.

Art. 20 A aferição e o controle dos resultados estratégicos se darão por meio do Sistema de Gestão de Estratégica (SGE), ou outro software que venha a substituí-lo, e organizados por meio de *dashboards* e planilhas específicas.

Art. 21 Mensalmente, deverá a DPLAN elaborar e encaminhar ao Subcomando Geral o relatório de situação com os resultados da execução da estratégia organizacional, cujo teor é objeto de deliberação na RME.

Art. 22 Periodicamente, em obediência ao calendário estabelecido pela DPLAN, será realizada a Reunião de Monitoramento Estratégico, na qual serão apresentados os resultados da evolução das metas, iniciativas estratégicas e riscos ao alcance dos objetivos estratégicos, dentre outros assuntos relacionados à gestão estratégica Corporação.

Parágrafo único – As deliberações da RME serão materializadas pela DPLAN em forma de Ata, a qual deve ser divulgada às partes interessadas.

Art. 23 Poderá a DPLAN, por iniciativa própria ou por solicitação do alto comando, convocar extraordinariamente uma RME em caso de urgência ou interesse público relevante.

Art. 24 O monitoramento dos planos de ação é de responsabilidade do gestor de cada

órgão de direção setorial, que deverá ter como marcos de referência o status de execução das tarefas ali previstas.

§ 1º Sempre que necessário, a DPLAN solicitará ao órgão de direção setorial informações sobre os resultados da evolução das metas e tarefas previstas no plano de ação.

§ 2º Os problemas identificados no monitoramento dos planos de ação que, eventualmente, não puderem ser resolvidos no âmbito do órgão de direção setorial devem ser escalonados ao Subcomandante Geral para gerenciamento e tomada de decisão.

Art. 25 A cada cumprimento de meta definida no plano de gestão, cabe ao órgão de direção setorial registrar a evidência de produtividade junto ao SGE, anexando-se o respectivo documento, processo ou publicação que materializa este resultado (ex.: publicação em BGO; processo SEI; DocBM etc.).

§ 1º Em caso de descumprimento de meta por parte do setor, considerando-se os prazos e condições estabelecidas no plano de gestão, deve-se, igualmente, reportar as razões que justificam o seu não cumprimento, para conhecimento e providências cabíveis.

§ 2º O não cumprimento de meta deve ser reportado pela mesma ferramenta citada do caput deste artigo.

Art. 26 Em sendo constatada a necessidade de prorrogação de prazo ou de eventuais alterações nas ações setoriais em andamento, deverá ser formulado o pedido de repactuação pelo órgão de direção setorial, a ser endereçado à DPLAN para fins de análise e posterior aprovação pelo Subcomandante Geral.

Parágrafo único – Em se tratando de projetos estratégicos, a aprovação do pedido de repactuação ficará a cargo do Comandante Geral.

Seção II – Da avaliação da estratégia

Art. 27 Os resultados alcançados pelo CBMAL frente aos objetivos estratégicos e às prioridades de gestão serão organizados, anualmente, na forma de um Relatório de Gestão, a ser apresentado pela DPLAN ao Comandante Geral em reunião junto ao Conselho de Políticas Estratégicas.

Parágrafo único - O Relatório de Gestão deverá oferecer uma visão clara para a sociedade sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas do CBMAL, no contexto vigente, levam à geração de valor público em curto, médio e longo prazos.

CAPÍTULO VII – DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 28 Os casos omissos serão resolvidos, em primeira instância, pelo Subcomandante Geral e, em última instância, pelo Comandante Geral do CBMAL.

Art. 29 Revogam-se as disposições em contrário.

Art. 30 Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Maceió - AL, 08 de novembro de 2021.

ANDRÉ ALESSANDRO MADEIRO DE OLIVEIRA – CEL BM

Comandante Geral do CBMAL